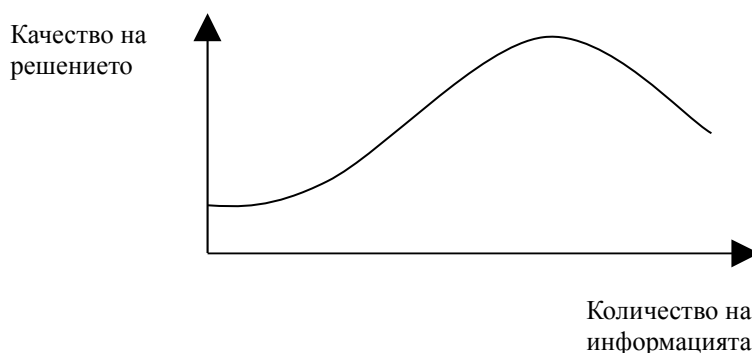


6.1. РОЛЯ НА АВТОМАТИЗИРАНИТЕ ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Количеството натрупана информация непрекъснато нараства. Целесъобразното управление и вземането на научнообосновани решения изискват преработка на огромна по обем документациона информация. Едновременно с това възниква необходимост от създаване на нови документи. Във всекидневната дейност на хората тези процеси се извършват в един непрекъснато повтарящ се цикъл. Така например у нас за една година се създават повече от 1.5 милиарда различни документа. Показателен за размера на информационния бум в наши дни е фактът, че 75% от наличната в световен мащаб информация е създадена през последните 20 години. Това количество бележи тенденция към удвояване на всеки 10 години.

Информационният взрив поставя лицата, вземащи решения, в доста трудно положение, в случай че те пожелаят да анализират цялата налична информация в дадена ситуация. Ограниченията, налагани от физическите възможности и границите на способността на човек да възприема информация, водят до влошаване на качеството на решението в резултат от свръхинформация.

Както се вижда на Фиг. 6.1., при нарастване на наличната информация качеството на управленските решения се повишава. Съществува обаче една оптимална точка, след която добавената информация води до отрицателен ефект.



Фигура 6.1. Зависимост между качеството на взетото решение и количеството на използваната информация

Съществено качество на стопанската информация е тя да представлява оптималният минимум. Всяко допълнително количество извън този минимум не само претоварва потребителя с излишна информация, но и увеличава обосновано разходите за нейната обработка и съхранение. Златното правило за ефективното използване на информацията е като количество тя да бъде с възможно по-малък обем, но като качество да е по-плътна и наситена.

Информацията се определя като *обработени по подходящ начин данни за дадена страна на материалния свят и произтичащите в него процеси.*

Информацията, която обслужва процесите на производство, разпределение, обмен и потребление на материални блага и обезпечаването на задачи на организационно-икономическото управление на фирмите и техните звена, се нарича *управленска информация*. Важна съставна част на управленската информация е икономическата информация. Тя включва сведения за състава на трудовите, материалните и финансовите ресурси и състоянието на обекта на управление към определен момент от време. Свойствата на управленската и икономическата информация са достоверност и пълнота, ценност и актуалност, яснота и понятност.

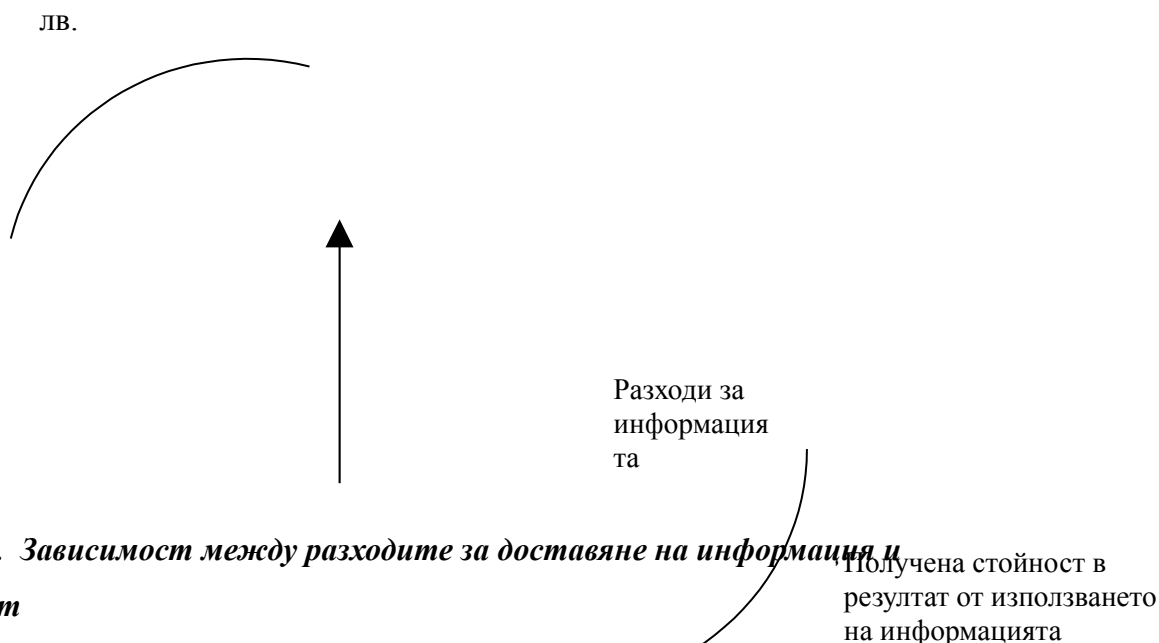
Управленската и икономическата информация имат стойност, която зависи от степента, в която тя намалява неопределеността на заобикалящия ни свят, и от това доколко е полезна при вземането на определено решение. В света на икономическите термини „превеждането” на конкретната стойност на информацията в парично изражение е трудна задача, тъй като сама по себе си тя няма стойност. Привидно събирането, подготовката, съхраняването и обработката на данните носят само разходи за организацията и не създават никаква стойност. Едва когато данните се предадат и разберат от крайния потребител и по този начин се превърнат в информация, става възможно създаването на стойност. Тази стойност се получава, ако информацията се използва от крайния потребител при вземането на решение или при извършването на определено действие – и в двата случая трябва да се постигне приход за организацията.

Следователно данните предизвикват само разходи, а информацията – когато е доставена и използвана правилно, създава стойност.

Ако допълнителният приход, получаван чрез използване на информация, може да бъде определен, ние ще имаме директна оценка за стойността на информацията. Така например, ако разполагаме с информация за стойността на работата на мениджъра по УЧР и за приходите, които той осигурява чрез своята дейност, и можем да вземем решение, което води до намаляване на разходите и до увеличаване на приходите с 10%, то цената на тази

информация е равнозначна на сумата от увеличените приходи. Това означава, че си струва да направим усилия да платим, за да получим въпросната информация.

В действителност нещата не са толкова ясни, защото стойността на информацията зависи от нуждите на потребителя и от неговите способности да действа и да взема решения в съответната ситуация. На практика остойностяването на информацията се извършва едновременно с извършването на количествени изчисления и с използването на качествени аргументи за установяването на възможната печалба. Информацията, струваща повече от стойността, която може да бъде получена в резултат на използването ѝ при вземане на съответното решение, е неефективна. Това налага да се осигури оптимално съотношение между разходите за нейното получаване и ползата, която тя носи. Понякога установяването на истинската полза от информацията е толкова трудно, колкото и определянето на истинската ѝ стойност.



Фигура 6.2. Зависимост между разходите за доставяне на информация и нейната стойност

Успешното приложение на компютърните системи може да доведе до някои важни предимства, но е необходимо внимателно планиране и най-рационално използване на ИТ, за да бъде постигнат пълноценен ефект. Ефикасното приложение на ИТ може да доведе до постигане на значителни предимства, които могат да се проявят в различни форми и комбинации. Това налага предварително да се изяснят конкретните предимства и ползи, които ще бъдат преследвани с разработването и внедряването на дадена система.

Таблица 6.1. Сравнение между ръчната и автоматизираната обработка на информацията

ВЪЗМОЖНОСТИ/ РАЗХОДИ	ЧОВЕК	КОМПЮТЪР
-------------------------	-------	----------

Постоянни разходи	Високи	Ниски
Допълнителни разходи	Високи	Ниски
Работоспособност във времето	Влошаваща се	Постоянна
Надеждност/ устойчивост	Слаба	Висока
Способности за изчисляване	Слаби	Високи
Справяне в нерутинни ситуации	Добро	Слабо
Разум, възможности	Високи	Слаби
Езикови възможности	Добри	Слаби

Препроектирането на бизнес процесите и ИТ помага на компаниите да решат своите проблеми. Ето как протича то във времето.

60-те години на XX век: налични са цифрови системи за производство. Те могат да управляват единствено запасите от стоки, което означава, че производителят има ограничен поглед върху производствения процес.

10 години по-късно: акцентът се премества върху планиране на материалите (Material Requirement Planning – MRP). Системите за планиране на материалите и суровините позволяват на производителите да контролират потока от компоненти и материали и да предлагат начини за предварително планиране.

1990 г.: MRP се превръща в система, която може да обхване всички бизнес процеси в една компания – като например управление на човешките ресурси, управление на проекти и финанси. Това представлява *планиране на ресурсите на предприятието* (Enterprise Resource Planning – ERP).

Днес: тези системи се използват за управление на основни части от бизнеса, включващи планиране на продуктите, покупки на стоки и материали, поддържане на запаси от стоки, връзки с доставчици, обслужване на клиентите и проследяване на поръчките, управление на персонала, с което се осигурява цялата информация, необходима за бизнес онлайн. Тези системи са функционални във всички области на бизнеса.

ERP са корпоративни софтуерни системи за управление на фирмените ресурси, които обхващат и автоматизират управлението на всички процеси в едно стопанско предприятие –

производството, дистрибуцията на продуктите, служителите, сервиза, връзките с клиентите, доставчиците, счетоводството, склада и активите.

Тези системи са предпочитани от мениджърите, защото:

- осигуряват прозрачна и оптимална организация на дейностите;
- внасят ред в документацията;
- обхващат и оптимизират процесите;
- гарантират сигурност на информацията и обезпечават система против кражби.

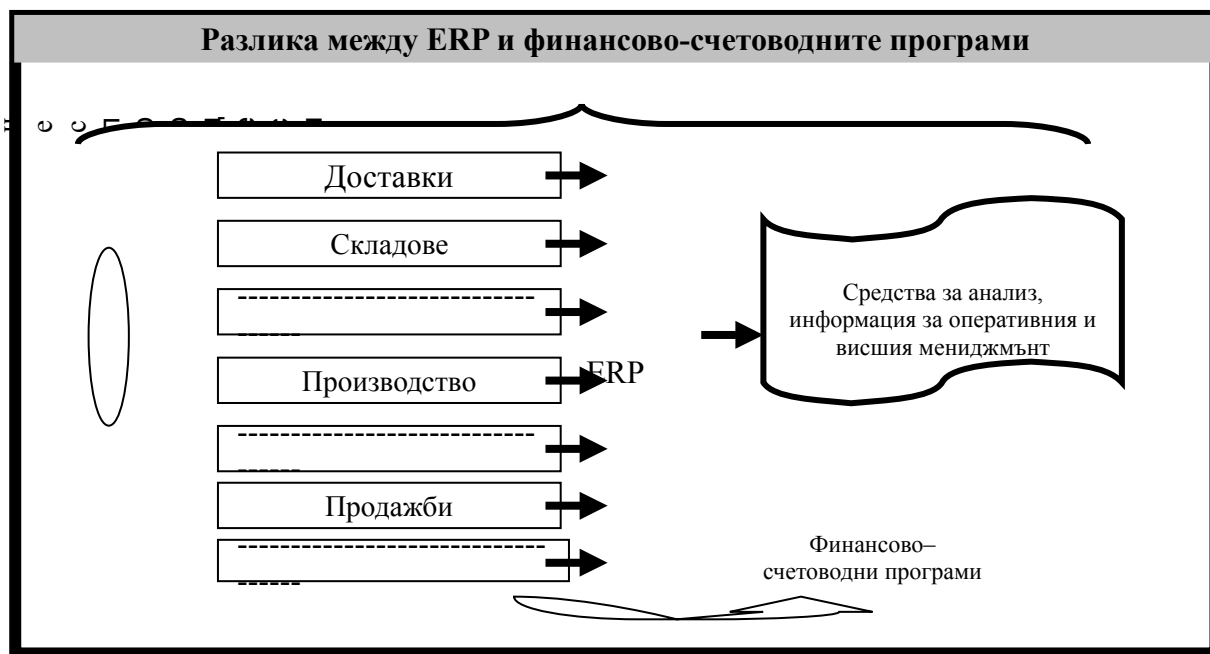
ERP системите сигнализират за възникнали в обособените звена на организацията проблеми. Изпълнението на дейностите и постигнатите от тези звена резултати рефлектират в работата на другите обособени единици и веднага се установява лицето, отговорно за проблема.

От гледна точка на информационните технологии ERP превръщат хаоса от множество малки софтуерни приложения в единно мощно средство за управление.

Счетоводните програми също имат претенциите, че отразяват всички направления в организацията, но те отразяват реалния бизнес единствено като преливане на парични ресурси от сметка в сметка. На Фиг. 6.3 е отразена разликата между финансово-счетоводните програми и ERP системите.

С Ч Е Т О В О Д С Т В О

Б и з н е с



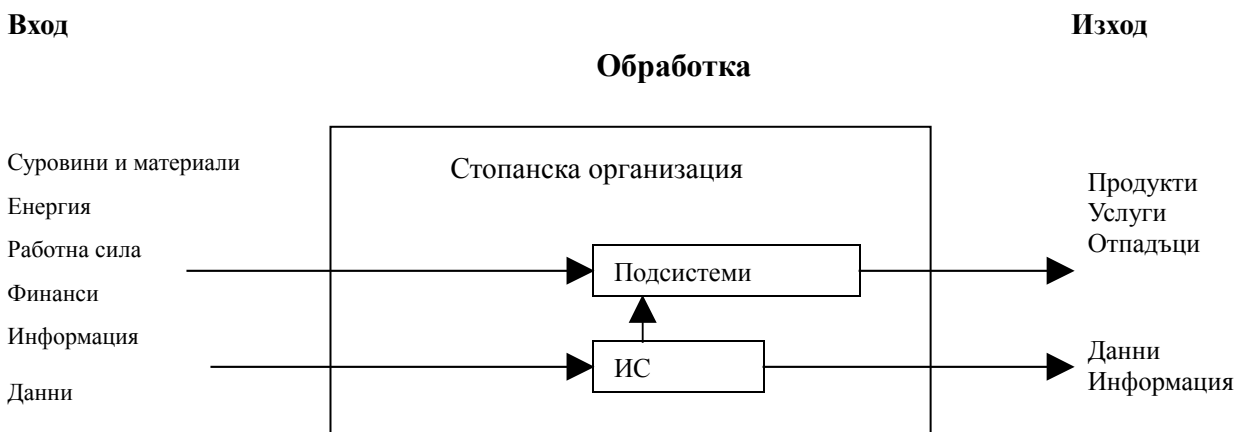
Фигура 6.3. Разлика между ERP и финансово-счетоводните програми

За разлика от счетоводните програми, в които се регистрират направените плащания, ERP системите „знаят“ още колко поръчки и към кой доставчик са направени, кога са направени и кога трябва да бъдат реализирани. За разлика от счетоводните системи, в които се отразява какви покупки на каква стойност са направени, ERP е наясно кой артикул на кой рафт в склада се намира, а също и кой е отговорен за това. И това не е всичко.

Най-важното е това, че мениджърът знае за действията и за реализираните операции в реално време. Не е необходимо отделните справки да се правят от различни служители, нито пък е необходимо приготвянето им да отнема няколко дни. Всяка проверка дава реалната ситуация във фирмата в реално време.

Ефективността в работата на едно предприятие зависи от това колко бързо се предава информацията през цялата верига за доставки от клиента към производителя и от него към доставчика. Използването на една такава система изисква първо анализ на бизнес процеса, след това обучение на служителите и накрая разработване на нови процедури за работа. Изборът на ERP софтуер е труден и изисква точно планиране. Поради сложността на софтуера е невъзможно той да се адаптира директно към нуждите на компанията.

Когато дадена организация се разглежда посредством използването на системен подход, можем да твърдим, че тя е органично цяло (единна система) от взаимосвързани и взаимозависими елементи (подсистеми). ИС взаимодействат с функционалните подсистеми в организацията (маркетинг и продажби, управление на операциите, финансово-счетоводна дейност, управление на персонала). Зависимостите между ИС и останалите подсистеми на една организация са показани графично на Фиг. 6.4. чрез трансформационния модел.

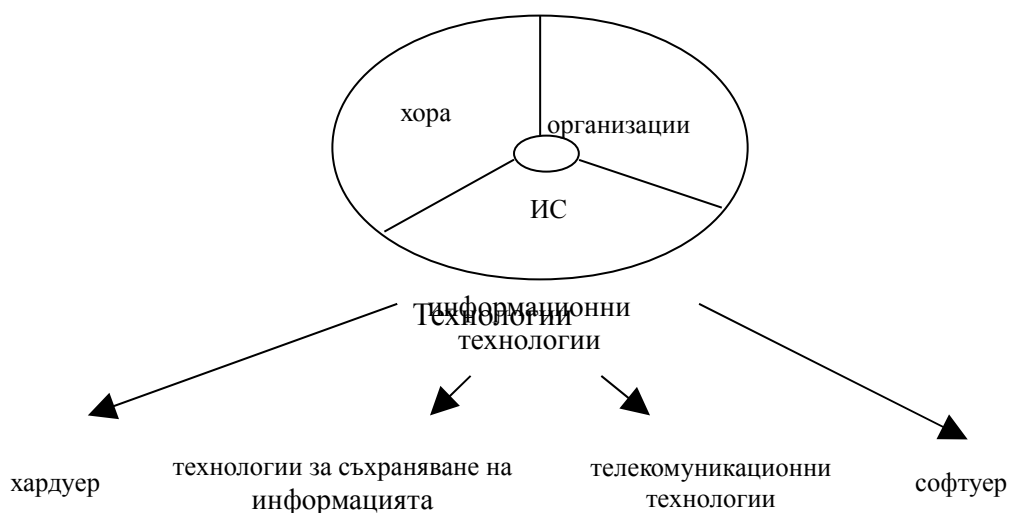


Основни компоненти на ИС

Фигура 6.4. Мястото на ИС в системата „организация”

И така, *ИС* са съвкупност от взаимосвързани компоненти, функциониращи като единно цяло за събиране, извличане, обработване, съхраняване и предаване на информацията за целите на планирането, координирането, контрола, както и за вземане на решения в организацията.

Информационната технология (ИТ) е технология, използвана от организациите за обработка на информацията.



Фигура 6.5. Информационните технологии като елемент на бизнес информационните системи

Технически средства на съвременните ИТ са компютърните системи, телекомуникационните мрежи, мултимедията, обработката на изображения, интелигентните принтери и терминали, настолните издателски системи, компютърният дизайн, копирните и факс машините и др. За постигане на максимален ефект при решаване на различни задачи те трябва да се използват комплексно и да функционират обединени в една цялостна мрежа. Компютърните системи представляват главният елемент на ИТ.

Всяка организация с внедрена автоматизирана информационна система създава *автоматизирани работни места (АРМ)*, които са интегриран комплекс от технически и програмни средства за автоматизация на рутинни дейности – напр. АРМ от типа секретар, Личен състав, ръководител и т.н.

Програмното осигуряване е елемент на автоматизираните информационни системи и е част от АРМ. Програмното осигуряване е съвкупност от програми, които могат да бъдат изпълнявани в дадена компютърна система.

Видове програмно осигуряване

Системно програмно осигуряване – специализирани програми, предназначени за управление на ресурсите на изчислителните машини и персонални компютри. То е посредник между софтуера и хардуера.

Групи системно програмно осигуряване:

- операционни системи, контролни програми, комуникационни системи, системи за управление на бази данни;
- инструментални системи за програмиране: алгоритмични езици, интерпретатор, транслятор и др.;
- обслужващи (сервизни) програми.

Приложно програмно осигуряване:

- пакети приложни програми с общо приложение: решават задачи от общ характер в отделни проблемни области: текстообработка, електронни таблици, програми за бази данни, програми за организиране на личната работа, програми за контрол на деловодната и административната дейност;
- специализирани пакети приложни програми: банкови системи, системи с туристическа информация;
- приложни програми със специално предназначение – създават се от програмисти по специална поръчка и нямат общ характер на приложение.

Пакетите приложни програми (ППП) предоставят редица предимства:

- икономия на време и усилия за програмиране;
- предварително тестване, за да няма проблем при тяхното използване;
- сравнително бързо внедряване, предоставена добра документация,
- лесно могат да бъдат получени модификации и нови версии;
- модулният принцип на изграждане на интегрирани ППП позволява създаването на подходяща комбинация от модули, която да задоволи всеки отделен потребител.

Недостатъци на ППП:

- липса на гъвкавост в услугите – може да се наложи модификация на компютърната система на потребителя;
- трудноразбираема документация;
- нова настройка при допълнителна модификация;
- периодичност на актуализиране и модификация, която се контролира от доставчика.

Когато се *оценява* доколко са подходящи ППП, трябва да се имат предвид следните фактори:

- извършват ли необходимите дейности, съответстващи на текущите нужди, и какви са възможностите за бъдещи промени;
- какъв е капацитетът: обем данни (много често при демонстрация се използва малък обем

данни);

- каква е съвместимостта със съществуващия хардуер;
- какви са разходите по неговото закупуване, използване и поддържане;
- каква е неговата скорост на действие;
- за какъв период от време се внедрява;
- съществува ли възможност за разширяване;
- какви са перспективите за получаване на нови версии и какви са разходите, свързани с това;
- какви са възможностите и разходите за обучение на персонала, който ще работи, осигурено ли е сервизно обслужване след продажба;
- надежден и сигурен ли е доставчикът;
- лесно ли се използва и др.

Електронният бизнес

Той използва удобството, наличието и достъпа до всички ресурси в световен мащаб, за да разшири съществуващия бизнес или да създаде нов виртуален бизнес. IBM дефинира е-бизнеса като сигурен, гъвкав и обединен подход за доставяне на бизнес полза посредством комбинация от системи и процеси, управляващи бизнес операции с лекота, възможна благодарение на интернет технология. Е-бизнесът на IBM е резултат от комбинация на ресурсите на традиционните информационни системи с достигане на web и свързване на критични бизнес системи директно към клиенти, служители и доставчици през интернет мрежи, екстранет мрежи и през глобалната мрежа. Е-бизнесът е резултат от свързването на традиционните IT системи с мрежата, като повечето компании използват приложения в интернет, с които се улеснява работата.

Организациите с поглед към бъдещото си развитие започват да автоматизират, организират, стандартизират и стабилизират предлаганите услуги, за да могат да създадат и поддържат устойчиви компютърни връзки през жизнения цикъл на е-бизнеса. Компании като Hewlett-Packard (<http://www.hp.com/>) предлагат завършени решения за е-бизнес, включващи хардуер, софтуер и консултации по е-бизнес.

6.2. КРИТЕРИИ ЗА ИЗБОР И СТРАТЕГИИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ПОДХОДЯЩ ЗА УЧР СОФТУЕР

Споделената практика на мениджърите потвърждава факта, че времето, отделено за предварителен анализ на потребностите на системата за управление в организацията, в т.ч. системите за УЧР, преди закупуване и внедряване на информационна система дава най-добрата прогноза за успех на бъдещата система.

При избор на софтуер трябва да се имат предвид следните критерии:

- бизнес процеси: софтуерът трябва да поддържа всички бизнес процеси във вашата компания;
- интеграция на компонентите: софтуерът трябва да има висока степен на интеграция между отделните компоненти;
- гъвкавост: софтуерът трябва да може да се настройва към променящите се нужди на компанията;
- връзка с интернет: трябва да има компонент за интегриране на онлайн поддръжка на много местоположения, т.е. да има поддръжка на глобално и локално планиране и контрол;
- бързо въвеждане в употреба;
- подходящ интерфейс: трябва да може да се използва и управлява от хора без специална техническа грамотност.

Бързият и недомислен избор ще намали времето на използване на софтуера. Много компании започват процеса на препроектиране на бизнеса, преди да са започнали въвеждане на софтуер системата. В резултат на това препроектирането на бизнес процесите невинаги съвпада с реалните процеси в компанията, което налага повторно изпълнение както на препроектирането, така и на ERP системата. В резултат се налага да се извършат допълнителни промени и по-големи разходи.

Важен и изискващ предварителен анализ е въпросът, свързан с прилаганата в организацията стратегия по отношение на технологията.

Технологична стратегия

Познаването на организационната стратегия за внедряване на нови технологии помага изключително в подбора на варианти. Така например, когато подготвяте заявка за оферти RFP (Request for Proposal) за информационна система за голяма по размер организация, сигурно

ще я разпратите на 10–15 доставчици. Какъв проблем би ви създадо това? Ами например трябва да разгледате голям брой оферти! Ако вече имате яснота за технологичната платформа на вашата организация в бъдеще, ще можете да стесните кръга на доставчиците. Към заявката можете да добавите кратко описание на технологичната платформа, която ще използвате. Доставчиците, които предлагат подобно технологично решение, ще отговорят на вашето запитване.

Последно поколение в технологията или цялостно организационно решение?

Вашата организация вероятно има стратегия за предпочитана технология – дали това да бъде най-съвременно поколение в технологията, или пък цялостно организационно решение. Когато приоритет са последните технологии, организацията трябва да търси технология, която предоставя всички функционални възможности. Не е добре да се купуват отделни информационни системи – например само за Личен състав или за изчисляване на заплати. Интегрираните решения се отличават с функционалност, която покрива отделните области на дейност в управлението на човешките ресурси. Така че доставчикът на най-добрата система за заплати съвсем не е най-добрият доставчик на решение за вашите финанси, доставки, производство.

Съвременните доставчици на софтуер все повече се стремят да предлагат многофункционални решения. Напълно ясно е, че човешките ресурси не са вече обект на управление само на отдел „Персонал”, а все повече стават икономически ресурс за управление. Това е една от причините много организации да препроектират своите бизнес процеси, като търсят информационни системи, които им доставят интегрирано решение за управление на организацията.

Критични фактори за успеха

Добра идея е в началото на проекта за избор, разработване и внедряване на нова система да се отчете мнението на всички ключови потребители на тази система. Това не само помага в изготвянето на функционалните изисквания за системата, но и печели привърженици, съпричастни към внедряването на новата система.

Кои са ключовите потребители? Обикновено това са мениджърите на проекти и контролният съвет (при по-големи проекти), както и мениджърът по човешки ресурси. Други свързани лица са:

- тези, пред които се отчита мениджърът по ЧР;
- всеки специалист в отдела по човешки ресурси, отговарящ за възнагражденията, обучението, осигуряването, мотивацията и т.н.).

- финансовите директори;
- линейните мениджъри – „клиенти” или „потребители” на сегашната и бъдещата системи;
- представител на отдела по информационни технологии.

Каква информация се събира от ключовите клиенти?

Очакванията към новата информационна система са да има от 3 до 5 функционални възможности, подпомагащи постигането на организационните цели.

Как да се използва тази информация?

Тук трябва да се предприемат няколко стъпки и действия, свързани с:

- поставянето на приоритети;
- определянето на нови изисквания;
- елиминирането на нископриоритетни изисквания, които не добавят стойност.

Реинженеринг

В повечето организации при внедряване на интегрирани информационни системи се обсъжда препроектирането на процесите (Business Process Re-engineering, BPR).

Анализ на потребностите

След извършването на огромна по обем проучвателна работа настъпва времето за обобщаване на резултата и за описване на всички изисквания за функционалност на новата информационна система.

Всяко от тези изисквания може да стане обект на следващ по-подробен анализ и описание. Да вземем едно типично изискване: „Заплащане на служителите точно и навреме”. На пръв поглед изискването звучи ясно, но без да проведете допълнителни интервюта и проучване не бихте могли да изясните процеса на заплащане и да определите критериите за „точно и навременно плащане”. Това налага документиране на изискване за процес.

След определяне на всички изисквания те могат да бъдат определени в една от следните категории:

- важни (трябва да се гарантират, за да се постигнат организационните цели);
- желани във висока степен (от полза за организацията);
- добре би било да ги има (не са задължителни, но наличието им би повишило ефективността на някои процеси).

Всички набелязани изисквания могат да се подредят в обикновена електронна таблица по приоритет. Така във времето може да се следи тяхното постигане.

Подписи

В някои организации се изисква изрично подписване на изискванията за нова информационна система от тези директори, които имат отговорността да проследят процеса на разработване и внедряване на системата.

Окончателна документация

След като се постигне окончателното споразумение и се „подпише“ от ключовите лица, които вземат решение за покупка, следва да се отбележат ясните цели за софтуерното решение. По-нататък, при развитието на проекта за закупуване (разработване) и внедряване на система за УЧР, всяка настъпила промяна, която не е предвидена в този документ, трябва да се съгласува.

За намаляване на времето за въвеждане могат да се използват две стратегии:

- При първата стратегия техническото изпълнение е базирано на текущите бизнес процеси, а разширяването на процесите се осъществява след първия етап. Това изисква достатъчно гъвкава ERP система, но при нея може лесно да се стартира. Тази стратегия може да се прилага при положение, че подобренията в бизнес процесите не трябва да се осъществяват веднага.
- Втората стратегия е свързана с изпълнението на ERP система, като се имат предвид промените в бизнеса. При този сценарий се обмислят само определени бизнес процеси, но те се изпълняват за всички производители и след това целият процес се изпълнява за останалата част от бизнес процесите.

От пълната инсталация на ERP системата могат да се възползват:

- Клиентите: подават поръчки и ги проследяват. Могат да получават и информация за тези продукти.
- Доставчиците: чрез споделянето на данни за производството получават услуги и продукти без допълнителни разходи, които да увеличават себестойността на продуктите и услугите, а оттам и продажната им цена. Така своевременно могат да променят обема на поръчките.
- Служителите: автоматизирани са стандартните форми за разход, за различни покупки, за одобрение на поръчки и др., като тези форми могат да се съхраняват в една система.

Кое е най-подходящото решение за компанията, зависи от самия бизнес, а не от хардуерните и софтуерните платформи. ERP системата, която ще се използва, трябва да предлага интерфейси за ERP системите на корпоративните партньори, без значение какво решение използват те. Откриването на общите формати данни, които ще се обменят,

гарантира безпроблемна работа.

6.3. ЗАВИСИМОСТ МЕЖДУ СТРАТЕГИИТЕ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА СОФТУЕР ПО УЧР И СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Съвременните информационни технологии днес съществено са променили начина ни на живот и работа в сравнение с периода отпреди 5 г. например – вместо традиционната писмена комуникация се използва е-поща, вместо телефон – софтуер. Интернет дава възможност за навлизане на нов тип пазари за работна ръка в световен мащаб, но и тук е важно да се знае как да се използват.

За да е конкурентна, организацията трябва успешно да работи с новите бизнес средства: е-търговия, е-маркетинг, е-плащания, е-поддръжка, е-обучение и др. Е-бизнесът разкрива най-новите възможности за прилагане на различни модерни технологии: универсални мрежи, автоматичен обмен на данни, цифрови подписи и т.н. Не е необходимо мениджърът по УЧР да познава тези технологии в детайли, той няма и да ги създава, а трябва да бъде перфектният потребител, т.е. да знае как да открие най-подходящите за него интернет ресурси и как да ги използва.

Причини за използване на ИТ:

- по-добра осведоменост: разширяване на достъпа до полезна информация;
- видимост: популяризиране на дейности;
- добър имидж;
- предлагане на нови услуги за вътрешни и външни клиенти;
- развитие на бизнес отношения: наличието на данни в реално време увеличава печалбата на всеки партньор;
- намаляване на разходите;
- избягване на конфликти в каналите за комуникация.

Предимствата на ИТ са в тяхната достъпност, улесняването и подобряването на бизнес контактите; намалените разходи и т.н.

Компаниите, разполагащи с ограничен бюджет и малък технически опит, могат да използват програми под наем. Така наречените доставчици на приложни програми (ASP) изпълняват ролята на посредници между производителя на софтуер и клиента. Доставчикът купува програмата от производителя, инсталира я в собствената си техническа система и след това осигурява на потребителя достъп до нея чрез интернет срещу месечна такса. Преимствата при използване на програми под наем са следните: пестят средства, не се налага потребителят да влага предварително големи суми, доставчиците непрекъснато

осъвременяват предоставяните програми, големите разходи се поемат от доставчика – включително инвестициите за хардуер и заплащането на персонала, необходим за поддръжка на програмите в действие.

Опасения при внедряване на ИТ:

- опасност от конфликти: засилване на напрежението поради лоши взаимоотношения на участниците във веригата;
- конкуренция;
- въпросът с авторските права;
- приемане от страна на служителите – потребители на ИТ;
- въпроси от юридическо естество;
- проблеми с лоялността;
- цени;
- сигурност;
- приложимост.

Анализът на ИТ изисква:

- идентифициране: да се определи видът на ИТ;
- оценка на качеството и разходите на ИТ;
- поставяне на цели: трябва да бъдат реалистични;
- намаляване на разходите и реинженеринг на процесите: използвайте ИТ, за да намалите разходите и да оптимизирате работните процеси;
- местоположение на доставчика;
- покупка по подходящ начин;
- профили: опознайте възможно най-добре нуждите си от ИТ;
- начини на плащане на услугата по разработване и внедряване на ИТ;
- спазване на съответното законодателство.

Стратегии

- Намерете водещия ръководител по внедряването: мениджърите трябва да са запознати с предимствата и да участват в популяризиране и внедряване на системата.
- Планирайте промените: технологията ще промени много неща в организацията.
- Определете първия проект: не се опитвайте да промените всичко едновременно.
- Определете разходите: основните разходи са за обучение и поддръжка.
- Идентифицирайте производителността: това се прави преди и след изпълнението на

първия проект.

- Препроектирайте бизнес процесите: направете технологията част от процеса на препроектиране, но не позволявайте тя да доминира в този процес.
- Обучавайте се в процеса на работа: правете настройките по време на работа.

Подгответе се, че ще се наложи да изчакате – хората не се променят за едно денонощие, а организациите се променят още по-бавно.

6.4 . МЕТОДИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ И ПРОЕКТИРАНЕ НА АВТОМАТИЗИРАНИ СИСТЕМИ ЗА УЧР

За да изберете и внедрите подходящи за нуждите на вашата организация ИТ, екип или фирмено звено, трябва добре да познавате организационните процеси и системата по УЧР в контекста на информационните системи.

Трябва да сте наясно кои елементи на системите за управление на човешките ресурси (СУЧР) в организацията са обособени в отделни звена и кои – споделени между функционалните отдели на организацията.

В професионалните стандарти за работещите в областта на УЧР на британския Институт за сертифициране на специалисти по управление и развитие на персонала (CIPD) са дефинирани следните области, които определят елементите на СУЧР във всяка една организация:

1. Формиране на човешките ресурси

Подсистеми:

- управление на многообразието и равните възможности;
- структура и длъжности – трудови задачи и задължения;
- планиране на човешките ресурси;
- набиране, подбор, назначаване и освобождаване на персонала.

2. Обучение и развитие на заетите лица

3. Възнаграждаване

Подсистеми:

- оценяване на изпълнението на работата;
- определяне на трудовото възнаграждение.

4. Отношения в организацията

Подсистеми:

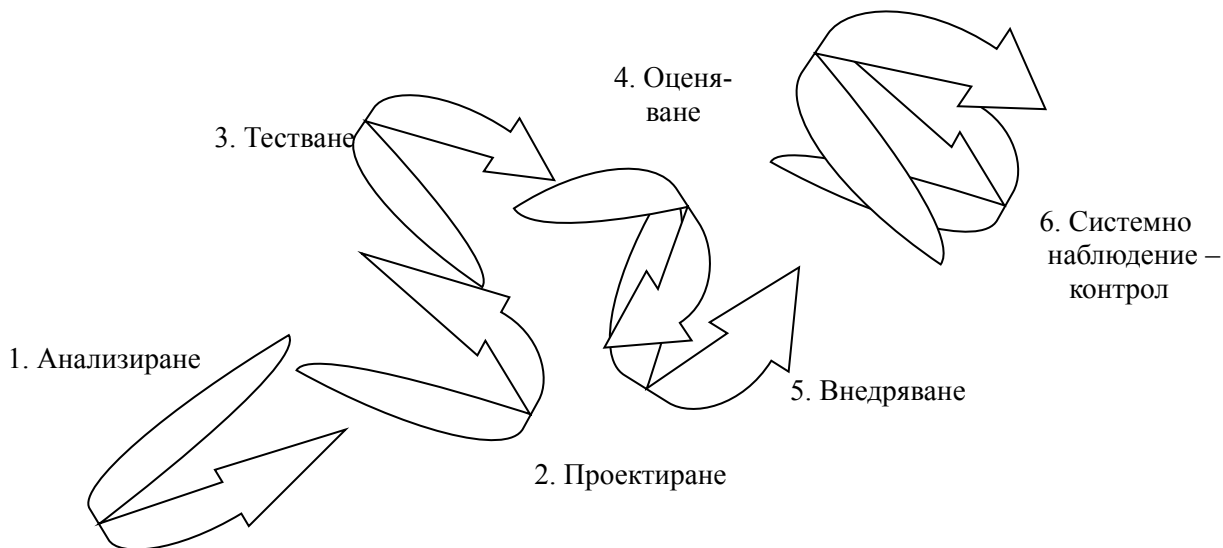
- създаване и поддържане на здравословни и безопасни условия на труд;
- взаимодействие между работодателя и синдикатите в организацията;

- по-добро използване на човешките ресурси.

Представеният тук метод за изследване на СУЧР се основава на процесния подход, който предполага наличието на няколко етапа в изследването на тяхното състояние в дадена организация:

- анализиране,
- проектиране,
- тестване,
- оценяване,
- внедряване,
- системно наблюдение: контрол.

Процесът не е статичен, а има динамичен характер и графично се изобразява като спирала (Фигура 6.6.)



Фигура 6.6. Етапи в процеса на изследване на СУЧР

За да се включите пълноценно в изследването, е необходимо да знаете всичко за същността, съдържанието, значението и ефективността на СУЧР. Трябва да я познавате до съвършенство, за да се занимавате с оценката на дадена дейност и да търсите възможност за нейното подобряване.

Като методика за анализиране, проектиране и одит на отделните компоненти на СУЧР

ви препоръчваме да използвате матричната форма за структуриране.

Матричният принцип дава възможност да се изследват отделни компоненти, които имат значение за организацията. Не бива да търсите готови рецепти за решаване на проблемите – необходим е критичен анализ на база оптимално събрана информация и адекватно обосновани критерии за оценка. Обърнете специално внимание на фактори като: време, място и условия, състояние на икономиката, социална стабилност, традиции, право, опит, национална и корпоративна култура и размер на организацията.

Какво и как трябва да се направи, за да се разкрие действителното състояние на даден компонент или на цялата система:

- да се оцени; да се намерят причините, които са го определили, да се набележат насоките за усъвършенстване;
- да се разработят проекти, планове, програми, които ще доведат до повишаване на икономическата и човешката ефективност.

Методическите препоръки са примерни и нямат универсална приложимост. Те показват как трябва да изглеждат критериите за оценяване. Най-подходящата методика се определя според целите на организацията и постановката за анализ на организацията.

При анализиране и проектиране на СУЧР е необходимо:

- да определите същността и съдържанието на анализа;
- да определите моментите, в които се налага да се извърши анализ на състоянието на системата и подходящите за целта подходи;
- да проектирате системата, отчитайки важните фактори;
- да определите условията, необходими за прилагане на новия проект за система;
- да оцените функциониращата система.

Чрез своята адекватност СУЧР съдейства за постигане на стратегическите цели на организацията с оптимални разходи на труд. Системата трябва да е гъвкава и да отговаря на съществуващите в момента условия. Необходимо е да се съобразява с настъпващите промени във вътрешните и външните фактори, имащи постоянен характер и значение за организацията, което се обуславя от нейната адаптивност.

За да се разработи такава СУЧР, трябва:

- да се оцени съществуващата понастоящем практика в организацията;
- да се открият нейните слабости;
- да се намерят възможностите за тяхното преодоляване – чрез анализ на нейното

функциониране и резултати.

Проектирането е дейността, с която започва разработването на нова СУЧР или на отделни нейни компоненти, както и усъвършенстването на вече съществуващата система. Проектирането на СУЧР е дейност, свързана с разработване на съответни норми, правила, изисквания и процедури за насочване на дейността на служителите, които осигуряват оптимално използване на работната сила, отговарящо на стратегията и политиката на организацията. То включва и определянето на онези условия и предпоставки, които трябва да се създадат, за да могат разработените за СУЧР проекти да се приложат и да функционират ефективно.

Проектите се оценяват от ръководството на организацията, което взема решение и избира най-подходящите съобразно стратегическите цели.

Разработват се планове и програми за създаването на всички предпоставки и условия за внедряване на разработените проекти. Паралелно вътрешните нормативни документи трябва да се приведат в съответствие с проектираните промени. Ако тези промени се различават от уговореното в колективния трудов договор, ръководството трябва да проведе срещи и консултации със съответните синдикални организации за договаряне на съответните промени. В програмите се предвиждат корективни действия, които да отразят договореното.

Подходът към създаване на по-ефективна система може да бъде *реактивен* и *превантивен*.

- *Реактивният подход* за коригиране на системата намира израз в намесата на ръководството в този процес тогава, когато възникне проблем при нейното функциониране.
- *Превантивният подход* се изразява в намесата на ръководството в процеса тогава, когато настъпят промени във външната икономическа, техническа и социална среда, изискващи да се коригира системата за управление на хората в трудовия процес, така че да се гарантира поддържането и повишаването на ефективността и конкурентоспособността на производството. Другият тип подобна намеса е когато се появят по-ефективни решения в тази област, отговарящи на стратегията и политиката на фирмата. Превантивният подход се основава на превенцията – проблемите да се предвиждат, да не се допускат и да се предотвратяват.

При разработване на проекти за СУЧР трябва да се спазват основните принципи: адекватност, комплексност, ефективност, пълноценност, обосновааност и приложимост.

При проектирането трябва да се създават условия за едновременно спазване на всички

принципи. Пренебрегването на дори един от тях се отразява неблагоприятно на икономическата и социалната ефективност от прилагането на разработения проект.

Специфичният и многопланов характер на СУЧР, ролята ѝ за ефективното функциониране на икономическата, социалната, организационната и техническата система на организацията, както и нейната връзка и взаимодействие с останалите системи на организацията налагат необходимостта от прилагането на различни подходи към нейното проектиране – това са комплексният, системният, мултипликационният и програмно-целевият подход.

Тестване – пробно приложение. Отговаря на въпроса в каква степен са осигурени необходимите условия за функционирането на СУЧР.

При констатиране на отклонение на реалните от проектираните условия трябва да се коригират плановете и програмите.

Внедряване – СУЧР или нейни елементи започват да работят при осигуряване на икономическите, техническите, технологичните, организационните и социалните условия и предпоставки за ефективно функциониране.

Оценка и системно наблюдение на СУЧР се осъществяват с цел откриване и предотвратяване на очаквани или неочаквани слабости при нейното функциониране. Осъществяват се чрез одит, който включва всички контролни механизми, за да се намали вероятността от използване на погрешни или неикономични практики, да се гарантира ефективно използване на активите и ресурсите. Важна функция на одита е да разкрие онези компоненти на системата за управление, чието отсъствие или състояние е заплаха за ефективността и конкурентоспособността на организацията.

6.5. МЕТОДИ ЗА АНАЛИЗИРАНЕ НА АВТОМАТИЗИРАНИТЕ СИСТЕМИ ЗА УЧР

Обект на нашето внимание е първият етап от процеса на изследване, а именно:

Анализ. Той е условие и предпоставка за откриване и преодоляване на слабостите в действащата система, за повишаване на ефективността от нейното функциониране.

Целта на анализа е да покаже как се използват човешките ресурси, какви са причините, които налагат анализа, и силата на тяхното въздействие върху организацията; доколко човешките ресурси използват своите възможности в трудовия процес и кои са пътищата за повишаване на коефициента на тяхната практическа реализация; каква е степента, в която СУЧР подпомага реализирането на стратегическите цели.

Анализът може да бъде:

- глобален – във всички структурни звена на цялата организация, или локален – в обособени звена;
- пълен или непълен – обхващащ всички подсистеми или отделни компоненти.

Необходимост от анализ възниква в най-различни изброени по-долу ситуации.

- Когато се установи, че един или друг компонент на СУЧР се отразява негативно върху ефективността и конкурентоспособността на предприятието.
- Когато в резултат от промените в техниката, технологията, организацията и структурата на производството настъпят съществени изменения в стратегическите цели на предприятието, налагащи необходимостта от промяна в СУЧР или отделните нейни компоненти.
- Когато организацията търси възможности да подобри мотивационната среда, да ангажира заетите лица с постигането на своите стратегически цели.
- Когато ръководството търси алтернативи на допълнителната потребност от нови работни места.
- Когато настъпят промени в законите или в нормативните актове на правителството, от които произтичат задълженията на работодателите за промени в СУЧР.
- Когато настъпят промени, произтичащи от постигнати споразумения между работодатели и синдикати на национално, отраслово, браншово или териториално равнище или при промени в колективния трудов договор между работодателя и съответната синдикална организация.

Анализ се извършва в процеса на проектиране на СУЧР или на нейни компоненти, след пробно приложение на разработения проект или при осъществяване на одит върху функционирането на СУЧР.

Резултатите от анализа се използват за:

- прогнозиране на УЧР,
- стратегия за УЧР,
- функционални стратегии за УЧР,
- политика в областта на ЧР,
- планове по ЧР,
- СУЧР,
- програми за увеличаване на ЧР.

Анализът трябва да бъде непрекъснат, да има комплексен характер и да се осъществява компетентно.

Етапи в процеса на анализиране

1. Постановка на задачата за анализ

Започва се с изясняване на предварителните въпроси, свързани с извършването на анализа. Колкото по-ясно са формулирани те, толкова по-полезни ще бъдат резултатите за организацията. Дейностите по постановката включват определяне на: обекта на анализ; определяне на стратегическите цели на предприятието или на обособените му звена; целите на анализа; структурата на проблема, който ще се анализира; критериите, които ще бъдат използвани за оценяване на качеството на анализа; периода, който ще се анализира, резултатите; които се очакват в резултат на анализа. Определянето на обекта за анализ зависи от задачите, които си поставя предприятието с УЧР. Обект могат да бъдат: СУЧР в организацията; СУЧР в обособени поделения или звена; отделните компоненти на системата; поведението на работниците и служителите; връзките и взаимодействието между компонентите на системата; факторите, оказващи влияние върху състоянието и промените в СУЧР; трудовите стандарти, които се използват в организацията; резултатите от дейността на отделните работници, служители, групи длъжности; стратегиите и политиката на организацията в областта на ЧР; плановете, програмите или проектите за усъвършенстване на СУЧР.

2. Целите на анализа трябва да отразяват производствената, технологичната и финансовата стратегия на организацията, както и стратегията за ЧР. Анализът на СУЧР трябва да доведе до разкриване на онези възможности и пътища за тяхното оптимално

използване, които съответстват на стратегическите цели на организацията; да са ясно определени йерархията и мястото на целите в дървото на целите, като се отчита взаимната им връзка и зависимост; да бъдат съподчинени – целите, които се поставят пред анализа на по-ниските йерархични нива, трябва да бъдат условие, предпоставка, ресурс за постигане на целите, които се поставят пред анализа на СУЧР на по-високо равнище; да бъдат степенувани според тяхната относителна важност. Приоритетността на целите се определя от ръководството на организацията. Те трябва да бъдат реалистични – да отразяват възможностите на предприятието, да бъдат изпълнени в желани и възможни срокове.

3. *Структурата на проблема* може да включва собствени или външни за СУЧР проблеми. Собствените проблеми са свързани със съдържателната характеристика на системата за управление на ЧР. Външните, пряко или косвено, могат да окажат влияние върху анализираната система. Те могат да се определят или като съвкупност от външни въздействия, в условията на които функционира СУЧР, или като съвкупност от външни въздействия, чието влияние трябва да се измени така, че да се постигнат стратегическите цели.

4. *Критериите за оценяване на качеството на анализа* могат да бъдат:

- същностни: степента, в която постигнатите от анализа резултати се доближават до основните поставени пред него цели. При определянето на тази степен може да се използва следната матрица (Фиг. 6.7.).

Фигура 6.7. Матрица за оценяване на качеството на анализа на СУЧР и на отделни нейни компоненти (пример)

Цели на анализа	Степен на постигане на целите	Причина за отклонението
Оценка на адекватността на системата спрямо променящата се организационна среда	100%	Няма отклонение
Оптимизиране на процесите съобразно внедрените нови технологии	80%	Допуснатата технологична грешка в плана за инсталиране на техническото оборудване
Привеждане на трудовите дейности в	100%	Няма отклонение

съответствие с изискванията на световните стандарти		
---	--	--

- количествени – намират израз в минимизирането на времето за извършване на анализа при предварително определени за това материални, трудови и финансови ресурси.

5. *Определянето на периода*, който ще обхване анализът, зависи от целите. Когато целта е да се установят промените и факторите, трябва да се определи оня интервал от време в миналото, в който те са настъпили. Когато целта е да се установи състоянието на анализирания обект и причините, които са го определили, анализът и оценката се извършват към даден момент и се търси влиянието, което различните фактори са оказали върху него.

За успешен се счита анализът, чиито фактически резултати съответстват напълно на очакваните резултати (Фиг. 6.8).

Фигура 6.8. Матрица за оценяване на резултатите, които се очакват от анализа на СУЧР и на отделните ѝ компоненти (пример)

Резултати, които се очакват от анализа	Степен на постигане на очакваните резултати	Причини за отклонение
Дефиниране на конфликтни ситуации в резултат на запущени комуникационни канали	0%	Не са установени конфликти
Противоречие между очакваната и получаваната документация на работните места	100%	Няма отклонение
Дефиниране на дейности за обогатяване на длъжностите	70%	Недоказана достоверност и точност на първоначално събраната информация
Определяне на мотивационни фактори с мощно и продължително влияние		

Анализ на състоянието или промените в СУЧР

Този анализ може да бъде диагностичен и ретроспективен.

Диагностичният анализ е статичен анализ на съществуващата практика към даден момент. Предполага подробно декомпозиране на СУЧР на съставящите я прости елементи и оценяването на всеки от тях. Колкото по-подробно е това разчленяване, толкова по-задълбочена може да бъде самата диагностика.

Ретроспективният анализ цели да установи промените в СУЧР през дадения период в сравнение с предшестващ период, приет за критериален, както и да установи факторите, които са го определили. Той трябва да отговори на три въпроса:

- Какво е състоянието на системата в даден момент?
- Кои са основните тенденции в изменението на системата през изследвания период?
- Кои са основните фактори, които са оказали влияние върху състоянието и промените в системата?

Основни информационни източници на анализа са:

- статистическата, счетоводната и оперативната отчетност на предприятието;
- техническата документация за съответните производствени процеси;
- технологичната документация;
- резултатите от специалните наблюдения за работа и за резултатите от дейността на отделните работни места или групи;
- анкетите и интервютата с ръководителите, работниците и служителите на съответните работни места;
- колективният трудов договор на работодателя със съответните синдикални организации, както и другите споразумения между тях, от които произтичат задълженията на работодателя към УЧР;
- споразуменията между правителството и представителните организации на работниците и служителите и на работодателите, постигнати на различни равнища, от които произтичат задълженията на предприятието към ЧР;
- споразуменията между организациите на работниците и служителите, от една страна, и на работодателите, от друга, постигнати на различни равнища, от които произтичат задълженията на организацията;
- вътрешните нормативни документи на организацията;
- законовите и нормативните актове на правителството, както и ратифицираните от Народното събрание международни правни норми, третиращи пряко или косвено въпросите, свързани с УЧР, от които произтичат права или задължения на работодателя или на работниците и служителите;

- известните резултати от анализа на външните фактори, които оказват влияние върху УЧР;
- публикациите от Националния статистически институт или от други организации, които имат отношение към изследваната система;
- информацията за състоянието на УЧР във водещи наши и чуждестранни организации с доказана икономическа и човешка ефективност;
- информацията за състоянието и тенденциите в СУЧР, почерпена от специализираната литература;
- моделите и системите за УЧР, прилагани в сродни предприятия във водещите по икономически показатели.

Основни методи за анализ

Методът на сравняването се свежда до описанието на характеристиките на съответната система и до сравняване на установеното посредством предварително избраните за тази цел еталони (образци).

При *Метода на взаимосвързаното изучаване на отделните елементи и процеси* едновременно се изучават всички елементи на системата, докато се установи тяхната взаимна връзка и зависимост. Този метод дава комплексна оценка на съответния обект и на връзките, които съществуват между компонентите, за разкриване на възможностите за оптимално използване на ЧР чрез усъвършенстване на тези връзки и зависимости.

При *Метода на разчленяването* системата се раздробява на нейните прости компоненти и всеки един от тях се анализира, като се разкрива влиянието на отделни нейни фактори, които са ги определили.

Методът на елиминирането разкрива последователно влиянието на отделните фактори върху състоянието на СУЧР, като се изключва влиянието на останалите фактори.

Методът на експертната оценка се използва, когато липсват количествени измерители или достатъчно надеждни критерии за използване на метода на сравнението.

Изводите от анализа на СУЧР трябва да отговарят на два основни въпроса:

1. Анализираната система съответства ли на стратегията и на политиките на фирмата в тази област?
2. Осигурява ли тя оптимално използване и развитие на ЧР?

В изводите от анализа трябва да се посочат и конкретните предложения за онова, което трябва да се направи, за да се постигнат стратегическите цели.

Къде точно има необходимост от промени? Предложенията трябва да включват отговори на следните въпроси:

- Какви недостатъци на съществуващата практика ще бъдат премахнати?
- Какво влияние се очаква да окажат предлаганите промени върху резултатите от дейността на работниците и служителите?
- Какви икономически резултати могат да се очакват от промените, които се предлагат в системата?
- Какви социални резултати се очакват?
- Какви трудности биха могли да се очакват при осъществяване на предлаганите промени и каква е вероятността за тяхното появяване?
- Какво конкретно трябва да се направи, за да се намали вероятността от възникване на прогнозираните трудности?

Изводите могат да бъдат представени в три групи:

- Минимум: трябва да посочва причините, които са наложили този минимален набор от предложения за промени в системата; какъв е очакваният икономически ефект от тяхното практическо реализиране; какъв е очакваният социален ефект.
- Максимум: важно е да се определят икономическият и социалният ефект, които ще постигне предприятието с реализирането на тази група предложения.
- Оптимум: обхваща онази част от предложенията, която може да осигури оптималното използване на разполагаемите ресурси в съответствие със стратегическите цели на предприятието. И тук се изисква формулирането на мотивите за направената селекция и за изгодата на предприятието от нейното реализиране.

Прогнозирането, промяната или разработването на нови стратегии или политики, както и разработването на нова СУЧР е скъпоструваща дейност. Това налага необходимостта при оформянето на изводите от анализа и оценката на СУЧР да се съдържа достатъчна по обхват, обем и качество информация, която да направи възможно вземането на икономически и социално обосновано решение за това какво трябва да се направи в дадената област.

6.6. АВТОМАТИЗИРАНИ СИСТЕМИ ЗА МОДЕЛИРАНЕ НА ПРОЦЕСИ

Стремежът към увеличаване на конкурентоспособността е една от основните цели на всяка компания. Успешните компании се конкурират и успяват чрез усъвършенстване на своите бизнес процеси. За да гарантираме или подобрим извършването на един процес, ние трябва да го разбираме. Това означава да разбираме взаимодействието между хората (служители и агенти на компанията, които карат нещата да се случват), информацията (нейното приемане, възприемане, съхранение и предаване), бизнес правилата и ограниченията (налагани от бизнес политиката и практиката), ресурсите (време, пари и материали) и технологията, която позволява всички тези елементи да работят в хармония.

Трябва да оптимизираме всички тези взаимовръзки, за да постигнем значими за организацията резултати: по-високи постъпления, повече клиенти, намалени време за изпълнение и разходи за използваните ресурси. Един от начините да бъде постигнато това е да се прилага процесният анализ. *Процесният анализ* представлява съвкупност от софтуерни решения и методология, които позволяват да се постигнат описаните по-горе резултати. Конкретният подход зависи изцяло от целта, която се преследва. Процесният анализ стои в основата на начинания като:

- решаване на организационни проблеми;
- внедряване на CRM и ERP системи;
- внедряване на системи по качество (ISO 9000, TQM).

Софтуерните продукти за моделиране на управленски процеси дават възможност:

- Да се анализират критичните бизнес процеси: чрез изграждане на модели на процесите, тяхната симулация, анализ на потенциални и реални проблеми.
- Да се експериментира без риск: когато проблемите са идентифицирани, моделът на процеса се използва за експерименти с различни сценарии за подобрене.
- Да се подобри дейността: проверено чрез анализ на резултатите от симулацията на модела. Решението може да бъде приложено на практика.

Така че тези продукти са съвременно решение за симулация, анализ и оптимизация на бизнес процеси. Софтуерните системи от този тип обединяват графични средства, симулатор, аниматор и модул за обработка на статистическа информация. Съдържайки тази комбинация от средства, те позволяват:

1. Бизнес процесите да бъдат моделирани

Изграждането на модел на процесите е ефективен начин за тяхното визуализиране,

комуникиране в организациите и постигане на общоприето разбиране за същината им. Моделът е графична картина на това как, от кого и в каква последователност се изпълняват дейностите.

2. Да бъдат изчислени разходите, свързани с бизнес процесите

Позволяват да бъде изградена вярна картина на разходите в организацията и на тяхното разпределение спрямо дейностите и ресурсите, които ги пораждаат. Използва се подходът ABC (Activity Based Costing), чрез който се анализират точките в процеса, където разходите възникват.

3. Да бъдат анализирани времената за изпълнение на дейностите в бизнес процесите

Отделните дейности невинаги се изпълняват за един същ интервал от време. Системите позволяват на базата на статистически дистрибуции (например Парето) в процеса на симулация на процесите да се генерират случайни числа и да се постига картина, максимално близка до реалността.

4. Да бъдат създадени различни сценарии за бизнес процесите ("What-if" scenarios)

Бизнес процесите често могат да се изпълняват по няколко алтернативни начина, свързани с ангажираност на ресурси, хора или време. В ProcessModel могат да бъдат заложили различни сценарии и резултатите от симулацията на процесите да бъдат сравнени спрямо бизнес целите на организацията.

5. Бизнес процесите да бъдат симулирани

Когато цялата информация, свързана с времена, разходи и ресурси, е събрана в модел на процеса, той може да бъде симулиран за определен период от време. При верен модел резултатите са идентични с тези в реални условия. Поддържа се анимационно изображение на процеса, при който като на филм се наблюдава как обектите в процеса се създават, придвижват, пакетират и транспортират. Това ви позволява да идентифицирате визуално възможните проблемни точки и тесни места.

6. Да бъдат анализирани данните от симулацията

Резултатите от симулацията се анализират с цел да се намерят начини за оптимизиране на процеса. Данните позволяват да се анализират заетостта на персонала, натоварването на ресурсите, времето и разходите. Резултатите са продукт на даден модел, което позволява параметрите на модела да се променят и процесът на симулация да бъде повторен по всяко време.

Ползи от софтуерните системи за моделиране на управленски процеси

1. Управление на промяната без рискове

Проектите, свързани с организационна промяна, засягат хората, ресурсите и организацията на бизнес процеси. Прилагането на промените на практика често е начинание, което е скъпо и съпроводено с риск. Не е необходимо да внедрявате дадено решение и да очаквате резултатите от него след изтичане на определен период. Може да проверите какво ще стане веднага, без да сте направили каквито и да било разходи.

2. Вземане на решения, основаващи се на надеждна информация

Предизвикателствата, пред които е изправен бизнесът, налагат процесите да бъдат едновременно ефективни и ефикасни. Това изисква да бъдат оптимизирани, а това е съпроводено с вземането на много и логически свързани решения. Използвайки възможностите за симулация, получавате пълна информация, която да бъде основа за вашите бизнес решения. Резултатите от прилагането на решенията в практиката вече са предсказуеми, подлежат на промяна и позволяват да се предприемат превантивни мерки.

3. Намаляване на разходите на организацията

Според достоверни анализи моделирането и симулацията на бизнес процесите води до около 15%-тно намаляване на свързаните с тях разходи. Когато това се отнесе към всички процеси в организацията, логичното следствие е съществено спестяване на средства. Като похват моделирането и симулацията позволяват също да се диагностицират и впоследствие да се елиминират проблеми като недостиг на ресурси в определени точки на процеса (тесни места), неефективно използване на хора, неефективна организация на дейностите или наличието на дейности, които не добавят стойност към крайния продукт. Решаването на такива проблеми води до реално увеличение на ефективността на процесите и респективно – до намаляване на разходите.

1. Управление на практики и ноу-хау

Позволява диаграмите на процесите и свързаната с тях информация да бъдат публикувани като HTML страници в интранет пространството на организацията. Лесно и интуитивно може да се направи връзка между графичните обекти и фирмените правила, процедури и инструкции. По този начин се елиминира нуждата от съхранение и поддръжка в актуално състояние на купища документи на хартия. Персоналът има постоянен достъп до информацията, всички изменения се комуникират бързо, а времето, необходимо на нов служител за запознаване с правилата на организацията, се намалява драстично.

